

# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

**ВОЛОДИМИР ПИЛИПЧУК,**  
канд. екон. наук, професор,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**ІРИНА ЛИТОВЧЕНКО,**  
канд. екон. наук, доцент,  
Одеський державний економічний університет

## Принципи стратегічного планування в мережі Інтернет

Невід'ємною частиною сучасності є становлення і розвиток на базі загальносвітового інформаційного та комунікаційного середовища мережі Інтернет нової глобальної віртуальної економіки. Вона докорінно відрізняється від економіки, що сформувалася в результаті промислової революції. Нова економіка характеризується трьома головними рисами: ключові види економічної діяльності носять глобальний характер; основними джерелами продуктивності й конкурентоспроможності є нові ідеї, нове знання й обробка інформації; в основі структури лежать мережі фінансових потоків.

Віртуальна економіка дозволяє підприємствам у режимі реального часу швидко переміщувати капітал між різними секторами і державами, долати перешкоди, пов'язані з децентралізацією й відмовою від вертикального управління, змінити спосіб спілкування компаній зі споживачами. Вона надає набагато більші можливості порівняно з традиційною економікою для створення торговельних марок, введення інновацій, ціноутворення, продажів, примушує по-новому оцінювати час і відстань і виявляє нові ринки та канали розподілу продукції. Передумовами конкурентоспроможності підприємств у глобальних мережах є швидкість обробки інформації, знання, необхідні для технологічних інновацій, та усебічне застосування маркетингу.

Широкий розмах відкритих можливостей у новій економіці часто ставив компанію, яка виходить в інтер-

нет-простір, перед завданням вибору, відсіюванням зайвого й установленням пріоритетів. Інакше велика кількість потенційних шляхів руху й ініціатив приводить до збитків і втрати компанією орієнтації.

Іншими словами, підприємству необхідно визначити маркетингову стратегічну можливість. Аналіз останніх досліджень у даній сфері, наявність публікацій як зарубіжних, так і вітчизняних матеріалів показує, що інтерес до неї підсилюється. У цілому дослідження можна поділити на дві групи:

- ♦ практичні рекомендації, як правило, для компаній, зацікавлених у просуванні в Інтернет;
- ♦ систематизація звіту компаній, які провадять активний бізнес у віртуальній економіці та успішно використовують маркетингові стратегії, спроби їхнього структурування.

Так, до першої групи можна віднести працю Т. Кеглера «Реклама і маркетинг в Інтернеті». Автор пропонує окремі тактичні проведення рекламних кампаній у віртуальному просторі, дає практичні поради до використання ресурсів мережі Інтернет у повсякденній діяльності традиційних компаній різного масштабу.

Практичну спрямованість має і праця Р. Уілсона «Планування стратегій інтернет-маркетингу». У ній Р. Уілсон дає покрокову інструкцію для складання маркетингового плану дій компанії в Інтернет. Однак глибоке вивчення успішно застосовуваних маркетингових стратегій на розвинутих віртуальних ринках, таких як США і Західна Європа, виявлення закономірностей в їхньому використанні, відсутні в цих роботах.

Вигідно відрізняються дослідження А. Хартмана, У. Хенсона і М. Евода. В них автори докладно розглядають особливості віртуального простору, пов'язаного з ним бізнесу й ефективних маркетингових підходів. Однак лише А. Хартманом зроблена спроба проаналізувати атрибути успішного бізнесу в мережі Інтернет, виявлені базові принципи застосування інтернет-маркетингу розробки маркетингових стратегій, що можуть дати успішний результат. Класифікація таких стратегій перебуває на початковій стадії розробки, актуальна і вимагає подальших досліджень.

Визначення поняття «стратегія» пов'язане з винятковою багатогранністю характерних величин-властивостей, виявів, переваг, ризиків. Стратегії властиве векторне формування, що передбачає необхідність взаємодії стратегічних, тактичних й оперативних дій у ході визначення ринкових напрямів розвитку бізнесу.

У разі спроби комплексного визначення стратегії доречно звернути увагу на три значні аспекти. По-перше, стратегія — це сукупність принципів, пріоритетних завдань, цілей та напрямів діяльності підприємства в існуючому й постійно мінливому бізнес-середовищі. Безліч факторів формування стратегії конкретного підприємства визначають унікальність кожної із стратегій та їхню надзвичайно широку розмаїтість. По-друге, для всіх стратегій характерні постійні (загальні) параметри, що визначають залежність їх адаптації до мінливості ринкової ситуації, визначення намірів щодо конкретних дій і перспективного напрямку формування

сутності бізнесу і його намірів щодо майбутнього. Кожна зі стратегій передбачає комплекс послідовно визначених стратегічних рішень, що забезпечують її фундамент. По-третє, стратегії підприємства взаємопов'язані та доповнюють одна одну, маючи на меті вирішення загальних корпоративних завдань і досягнення цілей із підвищення ефективності діяльності та прибутковості за умов мінімізації витрат.

У цьому контексті варто провести умовне визначення тотожності стратегії й сукупності стратегічних рішень. Так, корпоративна стратегія передбачає послідовність здійснення конкретних рішень: визначення місії та цілей бізнесу; діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища; встановлення стратегічних пріоритетів і ресурсних обмежень; розробка стратегічної програми дій, проведення стратегічного контролю.

Встановити зворотний зв'язок корпоративної стратегії бізнесу можна за допомогою аналізу фінансового становища підприємства. Але коли підприємство перебуває у конкурентному оточенні, у нього виникає потреба у розробці маркетингової стратегії, крім загальної стратегії розвитку підприємницької діяльності. Тільки маркетингова стратегія спрямована на досягнення, пошук і розвиток конкурентних переваг бізнесу за підтримки основних намірів корпоративної стратегії.

Маркетингова стратегія як сукупність стратегічних рішень передбачає: інвестиційну підтримку конкурентних переваг бізнесу, визначення джерел конкурентних переваг під дією ключових факторів комерційного успіху. До цих рішень належать переваги позиціонування підприємства та його товару, а також орієнтація на досягнення цілей для розвитку бізнесу й одержання прибутку.

В умовах сучасних світових тенденцій визначаються нові пріоритети та фактори впливу на розвиток бізнесу. Виникає потреба у визначенні місця інтернет-стратегій у класифікації маркетингових стратегій. Так, за критерієм «маркетингові можливості» виокремлюють стратегії підтримки конкурентних переваг — як наміри щодо розвитку інновацій

комплексу маркетингу, управління маркетинговими інноваціями та інтернет-технологіями.

Виникають нові моделі бізнесу у межах інтернет-системи під впливом глобалізаційних змін у роздрібній торгівлі, інтенсифікації галузевої конкуренції, швидкості освоєння нових технологій. Підприємство оволодіває конкурентними перевагами, коли його споживачі беруть участь в електронних торгах. Конкуренція із зони виробництва концентрується в сферу просунутих послуг (продукції) та споживання.

Конкурентні переваги інтернет-технологій відкриваються щодо потенційних споживачів, конкретних підприємств, менеджерів із маркетингу.

Для онлайн-служб характерними є такі переваги інтернет-послуг для потенційних споживачів:

- ♦ замовлення товарів у будь-який час і з будь-якого місця;
- ♦ можливість вивчення та ознайомлення з ціною, якістю, терміном, наявністю у продажу;
- ♦ об'єктивність вибору покупки.

Конкурентні переваги, що надають онлайн-служби менеджерам з маркетингу:

- ♦ надання інформації про стан ринкової ситуації;
- ♦ дешевша інтернет-реклама;
- ♦ інтерактивний режим взаємодії з клієнтами;
- ♦ можливість визнання кількості звернень до сайту фізичних та юридичних осіб.

Переваги для конкретних підприємств:

- ♦ можливість освоєння нових сегментів ринку;
- ♦ доступність для споживачів в інтересах залучення уваги споживачів;
- ♦ швидкість реакції на потреби споживачів і поведінку конкурентів;
- ♦ надання клієнтам інформаційних послуг через Інтернет;
- ♦ зниження витрат на виробництво та продаж товарів і надання послуг через зниження транзакційних витрат.

Організація діяльності підприємства в Інтернет вимагає насамперед визначення перспектив. ґрунтовно визначена перспектива, стратегія, —

це уявний образ бажаного результату, найважливіша передумова успіху будь-якої компанії. Вироблення стратегії означає правильну оцінку положення компанії та її конкурентів на ринку, розробку основного напрямку діяльності на кілька років уперед і пошук шляхів досягнення поставлених цілей. Цей процес дуже важливий для функціонування у масштабах нової віртуальної економіки.

На відміну від традиційної економіки, в якій контроль каналів збуту здійснюється підприємством, в Інтернеті цей контроль переходить до споживачів: вони визначають попит на вдосконалену продукцію й очікують індивідуального обслуговування. Крім того, в Інтернеті будь-які процеси протікають динамічно, тому традиційні методи планування не можуть бути застосовані; стратегічні плани, у тому числі маркетингові, у цьому разі придатні лише для коротких періодів.

Інтернет-середовище — це постійно мінливе економічне середовище, яке підпадає під вплив технологічних змін. Стратегічну практику тут неможливо спрогнозувати надовго.

## Методи стратегічного планування в мережі Інтернет

Значний вплив на вироблення стратегічних рішень компанії, характерні для інтернет-можливостей, представлено у табл. 1.

З огляду на існуючі обмеження й ефективно використовуючи можливості мережі Інтернет, компанія має шанс на успіх у віртуальному просторі. Імовірність цього визначається маркетинговою стратегією та вибором, для одержання конкурентних переваг, вдалого моменту входження до інтернет-економіки, а також готовністю підприємства для роботи у мережі. Розроблена стратегія повинна бути недоступною для конкурентів і бути більш витратною для споживачів у разі їхнього переходу до конкурентів.

1. *Впровадження системи заходів.* Варто зосередитися на діях, які можна виміряти й оцінити. Встановлена система заходів повинна бути доведена до відома усім співробітникам.

2. *Зосередженість на першочерго-*

Таблиця 1

Можливості й обмеження Інтернет для діяльності підприємств

Можливості	Обмеження
1. Постійний доступ споживачів до інформації, товарів і послуг підприємства. 2. Вихід на світовий ринок – відсутність кордонів і відстаней. 3. Рівні можливості для підприємств різного рівня й масштабу. 4. Автоматичне сегментування. Чиста цільова аудиторія. 5. Можливість здійснення прямих продажів, забезпечення більш якісного обслуговування споживачів і ресурсів підтримки. 6. Економія частини поточних витрат Інтернет. Екстранет. 7. Інтерактивність. 8. Маркетинг із замкнутим зворотним зв'язком	1. Безпека споживачів. 2. Збереження цілісності системи й даних. 3. Масштабність системи або можливість модернізації. 4. Витрати на діяльність в Інтернет. 5. Проблеми виконання замовлень. 6. Відсутність підготовленого персоналу. 7. Товари і послуги, призначені для покупки в традиційній економіці. 8. Проблема платежів. 9. Безпека інформації.

Джерело: Власне дослідження авторів.

вості виконання. Якщо процес неможливо завершити за період, скажімо, від трьох до шести місяців, компанії варто переключитися на те, що можна зробити за такий строк.

3. *Філософія «створення безлічі версій»*. Успішно діючі компанії усвідомлюють потребу в безперервній і тривалій модифікації інтернет-бізнесу.

4. *Зосередженість на споживачеві і технологічне забезпечення*. Компанії повинні мати ясні, орієнтовані на споживача пропозиції щодо вартості і створення цінностей для споживача.

5. *Вимірювана і стандартизована архітектура (додаток / мережа)*. Компаніям необхідно створити таку базу для додатків, які генерують вартість, що виключала би не-сумісність систем, форматів даних.

6. *Загальне бачення перспектив*. Компанії повинні створювати портфель рішень в інтернет-бізнесі, що підтримує чітко сформульоване загальне бачення перспектив, тобто план дій на найближчі 18 – 20 місяців.

Використання даних факторів визначається так званою мережною готовністю підприємства. Під цим розуміють унікальне для кожного підприємства поєднання певних аспектів – лідерства, керівництва, компетентності й технологій, що дозволяють розгорнути високоефективний інтернет-бізнес, доступний для компаній з конкретними цілями. Мережна готовність – це рівень підготовленості підприємства, що дозволяє

йому використати у своїх інтересах колосальні можливості інтернет-економіки. Розглянемо основні аспекти:

- ♦ До поняття «лідерство» входить уміння поєднувати стратегічне мислення й оперативне керівництво в умовах інтернет-економіки; першочергово вирішувати комерційні завдання, мати терпимість до невизначеності, бути своєчасним, мобільним, швидко перелаштовуватися у напрямку руху фірми, застосовувати правила колективного використання інформації і т.д.
- ♦ Керівництво має чітко визначити структуру організації, бути відповідальним, орієнтуватися на короткострокові проекти в інтернет-бізнесі і т.д.
- ♦ Компетентність – реакція підприємства на діючі у мережі зміни, характер використання ресурсів, уміння адаптуватися до непередбачених обставин, зберігати внутрішню стабільність і статус самостійної економічної одиниці, погодженість дій й обмін інфор-

мацією у режимі реального часу.

- ♦ Технологія – створення стійкої й всеосяжної структури, яка дозволяє швидко розробляти й впроваджувати нові додатки для інтернет-бізнесу, уміння вибудовувати й регулювати стандарти у рамках усього підприємства, наявність технологічної стратегії розвитку і т.д.

Крім «мережної готовності» важливим моментом успіху підприємства у віртуальному середовищі є правильно обрані маркетингові стратегії. Проблема полягає у тому, що перед підприємством відкривається занадто багато різних можливостей. Головне питання у тім, яким чином діяти компаніям, щоб вибрати кращий набір інтернет-ініціатив.

А. Хартманом розроблено спеціальний інструмент оцінки значення для інтернет-бізнесу певної стратегії. Були виявлені дві ключові характеристики, які безпосередньо впливають на досягнення успіху у віртуальній економіці. Це практична новизна (нововведення) і значення для бізнесу (рис. 1).

У межах матриці вартості можна визначити місце розташування будь-якої верифікованої практики або верифікованого процесу, щоб зрозуміти, що необхідно зробити для максимізації позитивного ефекту. Саме характеристики «практична інновація» і «значення для бізнесу» – найбільш специфічні для досягнення конкурентної переваги. На думку авторів, матриця дозволяє створити портфель стратегій в інтернет-бізнесі, при якому стратегічна перевага виникає за наявності стратегічних ініціатив у всіх секторах.

Чотири сектори матриці вартості інтернет-бізнесу – це нові принципи, виважене експериментування (новий процес, не обов'язково важливий для бізнесу), операційна пере-

Високе	Операційна перевага	Стратегії прориву
Значення для бізнесу	Нові принципи	Розумне експериментування
Низьке	Низька	Практична інновація
		Висока

Рис. 1. Матриця вартості інтернет-бізнесу.

вага (високий рівень важливості для бізнесу щодо існуючої практики) і стратегії прориву (високий ступінь важливості для бізнесу щодо нової ініціативи). Жоден сектор не домінує над іншим. Прийняття рішень стосовно використання певної стратегії носить концептуальний характер.

### Характеристика секторів

**Сектор 1.** Нові принципи. Тут розташовуються вебфіковані версії існуючих тактичних додатків, які, як правило, не можна назвати критично важливими для бізнесу. Впровадження таких можливостей поєднується з певними витратами й одержанням мінімальних доходів у короткий проміжок. Такі ініціативи не супроводжуються спробою створити нові ринки або переглянути маркетингові моделі. Вони стосуються людських ресурсів або ринкових досліджень. Однак для руху вперед компанія повинна впровадити кілька таких тактичних додатків (наприклад, виписка рахунків, телефонна книга компанії і т. д.).

**Сектор 2.** Виважене експериментування. Як правило, настає тоді, коли компанія намагається відійти від традиційного бізнесу й експериментує в завоюванні нових ринків і формуванні доходів у некритичних для бізнесу сферах. Будь-яка конкурентна перевага нерідко носить короточасний характер. Створення стійкої конкурентної переваги вимагає постійного пошуку і новаторства. Виважене експериментування виявляється у таких моментах:

- ♦ освоєння каналу збуту нових товарів;
- ♦ освоєння нового сегмента ринку;
- ♦ застосування критичних для бізнесу додатків (наприклад, випускання рахунків, замовлення продукції і т. д.);
- ♦ просування на інтернет-ринок нових товарів і послуг, які у разі успіху можуть стати ключовими.

Коли розвиток другого сектору виявляється вдалим, компанія може перейти до стратегії прориву, а іноді й безпосередньо до операційної переваги.

**Сектор 3.** Стратегії прориву. Цьому

сектору властиве таке:

- ♦ акцентована увага на важливих для бізнесу процесах;
- ♦ розвиток процесів і стратегій, що впливають на досягнення конкурентної переваги — створення нових ринків, зміна правил, що склалися у певних галузях або видах діяльності, зміна сутності конкуренції;
- ♦ створення нової вартості; відокремлення функції від форми;
- ♦ перетворення ініціатив на промислові стандарти (віртуальні аукціони).

**Сектор 4.** Операційна перевага. Сконцентровано маркетингові стратегії, що дозволяють утримати конкурентну перевагу. Високий рівень успіху протистоїть не менш високому ризику. Стратегії, розташовані в цьому секторі, укладаються у тому, що:

- ♦ акцентується основна увага на трансформуваних процесах;
- ♦ надається особливе значення вдосконаленню ланок попиту та пропозицій;
- ♦ виявляються вкрай важливими для збереження конкурентної переваги. Аналіз матриці показує:

1. У лівій частині матриці сконцентровані стратегії, спрямовані на зниження вартості і підвищення продуктивності праці. У правій частині розташовані стратегії, спрямовані на створення нової вартості, розвиток і зростання доходів.

2. Ринок справляє потужний тиск у зворотному напрямі, і стратегії прориву претікають в операційну перевагу, відтак переходять у нові принципи. Інакше кажучи, стратегії в матриці не статичні, місце розташування їх міняється досить швидко у часі.

3. Кожної організації в рамках інтернет-економіки бажано використати маркетингові стратегії з кожного сектору матриці.

Використання як економічний інструмент матриці вартості інтернет-бізнесу дозволяє зробити низку припущень:

- ♦ оцінити нововведення партнерів і конкурентів;
- ♦ розподілити ресурси між можливими маркетинговими стратегіями;
- ♦ спостерігати характер розвитку й зміни стратегій.

Дослідження факторів успіху діяльності підприємств у новій віртуальній економіці дозволяє визначити стратегічні маркетингові напрями руху компаній. Розглянутий економічний інструмент (матриця вартості в інтернет-бізнесі) орієнтує в безлічі стратегічних можливостей у віртуальному економічному просторі, їхніх співвідношень, у структурі й взаємозв'язку в портфелі компанії, перспективному розвитку.

**Отже, доречними будуть такі висновки.**

1. Тенденції й перспективи розвитку Інтернет-середовища в Україні припускають різке збільшення найближчим часом кількості підприємств, що займаються інтернет-бізнесом.

2. З метою легкого входження до нової економічної віртуальної реальності українських компаній, захисту від помилок і великих збитків, необхідно:

- а) вивчати й творчо застосовувати досвід компаній, які функціонують на розвинених локальних віртуальних ринках;
- б) використовувати в маркетинговій діяльності українських підприємств матрицю вартості інтернет-бізнесу А. Хартмана для визначення маркетингових стратегічних альтернатив функціонування компаній у мережі Інтернет.

3. Українським підприємствам, які працюють в інтернет-бізнесі, розробляти за запропонованою методикою, багатокомпонентний портфель маркетингових стратегій, що дозволить створювати конкурентні переваги в інтернет-економіці.

### Джерела:

1. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг : монографія. Маркетинг у секторах національної економіки / За ред. М.А.Окландера. — Одеса: Астропринт, 2004.

2. Уилсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга / Ральф Ф.Уилсон. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.

3. Хартман А., Сифонис Д. Стратегия успеха в интернет-экономике. —Лори, 2001.

4. Хэнсон У. Интернет-маркетинг. — М.: ЮНИТИ, 2002.